

---

*О. А. Гармаш, Н. И. Ефимова*

Гармаш Ольга Анатольевна — кандидат искусствоведения;  
Ефимова Наталья Ильинична — доктор искусствоведения, профессор,  
проректор по научной работе Академии хорового искусства имени В. С. Попова

## **Генезис музыкального менеджмента в контексте истории зарождения опыта управления академической музыкой в России**

---

**Аннотация.** Авторы статьи обращают внимание на содержательную сторону феномена генезиса отечественного менеджмента академической музыки, осмысливая его в контексте истории формирования институциональных норм, управленческих структур, создаваемых в старой России для продвижения высокой музыки. Целенаправленный и системный процесс развития управленческой модели, приведший к позитивному историческому результату, авторы связывают с деятельностью Императорского русского музыкального общества (ИРМО). Задача авторов — объективировать существующие научные представления, раскрыть грани пересечения фундаментальных классов вещей — науки и эмпирии, с тем чтобы понять глубинные проблемы трансформации и сохранения системы ценностей, наличествующей в рыночной управленческой истории России.

**Ключевые слова:** генезис менеджмента академической музыки в России, Императорское русское музыкальное общество, управленческая модель ИРМО, теория общественных благ.

**Abstract.** The article looks into the phenomenon of the art music management genesis in Russia and the contents of that phenomenon, interpreting it within the context of how the institutional norms and administrative structures in the old Russia were formed, their purpose being to promote cultivated music. The focused and systematic process of administrative model development which led to the positive historical result is seen to be linked to the work of the Imperial Russian Musical Society (IRMS, or «IRMO» in Russian). The task the authors set is to objectivize the existing scientific conceptions and reveal the facets of interaction between the fundamental classes of things, which are science and empirism, so as to understand the underlying problems of transforming and preserving the value system present in the history of pre-market management in Russia.

**Keywords:** art music management genesis in Russia, Imperial Russian Musical Society, IRMS' administrative model, theory of public goods.

В управленческой истории старой России имеется немало любопытных страниц, раскрывающих стремление организовать и упорядочить высшую правительственную опеку в сфере музыкальной деятельности, создать

для развития этой деятельности необходимые условия, привести в систему взаимоотношения государства и артистического музыкального сообщества.

Фундаментальный труд Всеволода Чешихина «История русской оперы (с 1674 по 1903 гг.)»<sup>1</sup> [8] называет среди них и решение царя Алексея Михайловича<sup>2</sup>, датируемое 1672 годом, выписать из заграницы труппу актеров и завести у себя в Москве постоянный театр [8,21], и поручение царя Петра I словаку Яну Сплавскому от 1701 года «командировать за границу», чтобы «навербовать и привезти в Москву труппу актеров и певцов» [8,30], и решение императрицы Анны Иоанновны в 1735 году «завести в Петербурге итальянскую оперу»<sup>3</sup> [8, 42].

Согласно уже этой краткой исторической справке, можно заключить, что генезис отечественного музыкального менеджмента (синкретично вбирающего на ранней стадии становления концертный и музыкально-театральный разделы) как исторический процесс развития управленческой системы в сфере академической музыки в своем арсенале имеет многие институционально закрепленные инициативы. Правда, все они, вплоть до появления Указа Екатерины II от 1783 года «Об открытии Комитета для управления зрелищами и музыкой», главным образом были ориентированы на приглашенных в Россию иностранных музыкантов и обеспечение им условий для работы. Соответственно, в этих решениях вопросы развития национальной исполнительской и композиторской школ не поднимались. Как пишет В. Чешихин, по договору найма от великого государя Алексея Михайловича велено было давать приглашенным артистам «помесячно корм с сентября месяца 1672 года: трубачу по 8 рублей в месяц, музыкантам по 6 рублей на месяц человеку, а на год будет всем дано 384 рублей» [8, 21], тогда как по условиям контракта от Петра I с 12 апреля 1702 года «комедиантский принципал» со своими «действующими людьми» обязался, за ежегодное жалованье в 6,000 ефимков «яко верному рабу надлежит, Его Царского Величества всеми вымыслами и потехами увеселять, и для того всегда бодр, трезв и готов быти» [8, 31].

«Указ об открытии Комитета для управления зрелищами и музыкой» [5] впервые обратил внимание на упорядочение организационной работы по управлению «различными зрелищами и музыкой со всеми потребными людьми»<sup>4</sup>, приведению ее в порядок. Справедливости ради укажем, что струк-

<sup>1</sup> Автор посвящает второе издание «русским музыкальным издателям Петру Ивановичу Юргенсону в Москве и Митрофану Петровичу Беляеву в Лейпциге».

<sup>2</sup> С его именем В. Чешихин связывает зарождение русского музыкального театра, утверждая: «С полною научною достоверностью можно говорить о зарождении русской оперы во времена московского царя Алексея Михайловича, строителя первого русского театра в точном смысле этого слова» (текст приводится в редакции издания) [8, 20].

<sup>3</sup> В. Чешихин пишет: «Таким образом было положено начало первому специальному оперному театру на Руси — начало, тесно связанное с именем Арайи»; в 1735 году «Арайя был вызван в Петербург в качестве директора итальянской оперы» [8, 42].

<sup>4</sup> Выс. Пов. Кн. II. (1783 г.). — С. 112, п. 1.

турно организуя работу в части возложения административных обязанностей на Комитет, Директора и Казначея, Указ лишь фиксировал их должностные полномочия, не прописывая меры контроля за их исполнением. Инициированные Указом структурные преобразования упорядочили и качественно изменили модель взаимоотношений государства и музыкантов, но, с точки зрения управленческой теории, сохранили в себе первоначальный синкретизм художественного и управленческого опыта.

Среди 44 пунктов Указа имеются:

- пункт 4, где прописано, кто имеет право «содержанным быть»: «1) певцы итальянские, для концертов при Дворе Нашем и для большой оперы; 2) театр российский; 3) опера комическая итальянская; 4) театр французский; 5) театр немецкий; 6) балеты; 7) оркестр как для концертов при Дворе, так и для всех означенных зрелищ; 8) все в общем для того потребные люди и вещи»;
- пункт 16, где велено «иметь школу, в которой Российские, обоюга пола, должны учиться и приуготовляемы быть к театру российскому, к музыке, к танцеванию и к разным мастерствам при театрах <...>, чтобы не только свой театр ими наполнить, но дабы со временем достигнуть во всех мастерствах по театрам нужных замен иностранных своими природными»;
- пункт 32 — «российский театр нужно чтобы был не для одних комедий и трагедий, но и для опер»;
- пункт 34 — «для приобретения лучших успехов в театре и музыке позволяется актерам, музыкантам и танцовщикам российских посылать в чужие края, определяя им деньги на проезд и содержание из экономической или остаточной суммы по рассмотрению Директора и по согласию на то Комитета».

Анализ исторических свидетельств показывает, что выделившаяся со времен царя Алексея Михайловича специальная деятельность, направленная на популяризацию европейской музыки в российском обществе, как явление возникла задолго до введения в обиход понятия «менеджмент»<sup>5</sup>, и тем более, до осмысления его в контексте «теории общественных благ»<sup>6</sup>. Свою первоначальную реализацию данная деятельность получила исключительно в режиме всесторонней правительственной опеки, что означает: в первоначальном опыте отечественного управления музыкой не просматриваются ни бизнес-ориентированные, ни рыночный подход. Исходной мотивацией

<sup>5</sup> Прав Е.В. Дуков, который указывает, что данный термин «ни в XVIII, ни в XIX веке не был известен». См.: Дуков Е.В. Новые размышления о публице // Менеджмент и звукорежиссура музыкальных проектов: актуальные проблемы науки и практики: сб. научных статей / Сост. А.В. Крылова; ред. А.Я. Селицкий. — Ростов-н/Д., 2013. — С.21.

<sup>6</sup> Выдвинута американцами Полем Самуэльсоном (1954 г.) и Ричардом Масгрейвом (1959 г.).

процесса управления производством и распространением художественных ценностей была социальная миссия, которая сегодня осмысливается в категориях «общественных благ», т. е. благ, созданных на нерыночной основе и в социальной сфере.

Известные из теории управления три фазы управленческого цикла — фазы управления, исполнения, контроля — подтверждаются в управленческой истории музыкальной России лишь во второй половине XIX века. Связаны они с деятельностью Русского музыкального общества (РМО, год создания 1859) / Императорского русского музыкального общества (ИРМО, преобразование РМО в ИРМО состоялось в 1873 г.). Начало деятельности РМО/ИРМО приходится на период великих реформ, которые были инициированы Александром II (годы царствования 1855–1881). Согласно мнению историка русского зарубежья Е. Ф. Шмурло, «пять реформ: крестьянская, земская, судебная, городская и военная, вместе с отменой телесных наказаний, составляют неотъемлемую славу и гордость царствования имп. Александра II» [9, 540]. Ученый пишет: «Эти реформы совершенно заново перестроили жизнь русского народа, создали новые отношения между общественными классами, внесли новые представления о взаимоотношениях между обществом и государством. Отношения эти строились на началах свободы и демократизма и выделили царствование имп. Александра II, как новую эпоху в русской жизни» [9, 542]. Отныне правительство не оставляло без внимания ни вопросы народного образования, ни вопросы просвещения, последовательно проводя их в интересах преобразования жизни общества. «На общую пользу государства призваны были также и общественные силы» [9, 557].

Пореформенные преобразования привели в конце XIX века к формированию первой в России управленческой модели по продвижению академической музыки, которая в результате государственно-частного взаимодействия обеспечила устойчивое движение к ценностно- и социально- ориентированной цели, прописанной в § 1 Первого Устава РМО: способствовать «развитию музыкального образования и вкуса к музыке в России» [7].

Хронологически деятельность РМО/ИРМО совпала со временем становления отечественной профессиональной композиторской школы, появления консерваторий, активизации просветительской работы по управлению процессом приобщения к академической музыке российского общества, управления производством и продвижением высокой музыки в стране и мире. Поэтому управленческая деятельность РМО/ИРМО вобрала в себя все новации эпохи второй половины XIX века, сконцентрировав работу вокруг:

- популяризации академической музыки как особой художественной ценности, как важного императива в искусстве, необходимого для духовно-нравственного развития общества;
- развития сети управленческих структур, имеющих в разных типах организаций с их формами управления: от казенных, частных ком-

мерческих, вплоть до некоммерческих общественных организаций (в современной терминологии «социальный маркетинг»);

- привлечения средств, необходимых для реализации системных задач по формированию художественного вкуса и развитию всех отраслей музыкального искусства (в современной терминологии «фандрайзинг»).

Изучение свидетельств дооктябрьской эпохи уточняет некоторые детали создания РМО, основанного в Санкт-Петербурге в 1859 году при высочайшем попечительстве Великой Княгини Елены Павловны<sup>7</sup> и «даровитом сотрудничестве знаменитого Антона Рубинштейна», как сказано в Высочайшем Рескрипте 1909 года по случаю 50-летия Общества<sup>8</sup>. Новой организации сразу оказали содействие члены царской фамилии, поддержав ее идейно и материально. «Великая Княгиня Елена Павловна на первых же порах пожаловала обществу 1000 руб. — Покойный Государь Император приказал отпускать в пользу Общества из сумм кабинета Его Величества ежегодно 500 р. — Покойная Государыня Императрица Мария Александровна пожаловала в дар Обществу 150 р. в год, а Их Высочества: Великая Княгиня Екатерина Михайловна, Великий Князь Константин Николаевич и Герцог Мекленбург-Стрелицкий приняли на себя звание почетных членов Общества» [1, 14]. О материальной поддержке со стороны Высочайшей покровительницы РМО, Великой княгини Елены Павловны<sup>9</sup>, говорил А. Г. Рубинштейн, который состоял с 1852 по 1860 год придворным аккомпаниатором в музыкальном салоне Великой княгини «без всякого денежного вознаграждения, за питание и квартиру»<sup>10</sup>. Он вспоминал: «Елена Павловна живо интересовалась делом, она давала сверху благословение и, главное, деньги. <...> меценаты не дают денег. А она давала их, и это было удивительно. <...> А ведь деньги — главное при таких обстоятельствах»<sup>11</sup>.

Известно, что с момента пожалования РМО статуса Императорского «правительство стало ежегодно отпускать дирекции 88 тыс. руб., обязав ее при этом выделять в счет Петербургской консерватории 15 тыс. руб., в счет Московской консерватории 20 тыс. руб., 3 тыс. руб. предназначалось для ведения дел самой

<sup>7</sup> Великая княгиня Елена Павловна, принцесса Фредерика Шарлотта Мария Вюртембергская: Friederike Charlotte Marie Prinzessin von Württemberg (1806–1873 гг.) — супруга великого князя Михаила Павловича, благотворительница, государственный и общественный деятель.

<sup>8</sup> Высочайший Рескрипт, данный на имя Председательницы главной дирекции Императорского русского музыкального общества, Ее Высочества Принцессы Елены Георгиевны Саксен-Альтенбургской // Музыка и пение. 1910. № 3 (15 января 1910 г.).

<sup>9</sup> Памяти Великой княгини Елены Павловны композитор посвятил свою Шестую симфонию.

<sup>10</sup> Мохначева М. П. Русское музыкальное общество. История создания и организационное устройство // Актуальные проблемы истории русской культуры: сб. науч. трудов. — М., 1991. — С. 159.

<sup>11</sup> Баренбойм Л. А. Г. Рубинштейн. 1929–1867. — Л., 1957. — С. 417.

главной дирекции, а остальные 50 тыс. руб. она могла распределять по своему усмотрению»<sup>12</sup>.

Изначальная многомерность деятельности Общества, в терминологии современного менеджмента именуемая «маркетинговой средой»<sup>13</sup>, определила синтетический характер необходимой комплексной работы, элементы которой были связаны между собой. Представленная совокупностью факторов, взаимодействующих на макро- и микро- уровнях, маркетинговая среда напрямую влияла на стимулирование и качество работы. Если «маркетинговая» макросреда задавала стратегию деятельности, ориентированной на понимание цели (миссии), отражала запрос времени, исходя из политических, экономических, идеологических приоритетов развития страны в конкретный исторический период, то микросреда концентрировала необходимые силы (музыкантов, издателей, благотворителей, волонтеров, потенциальную целевую аудиторию, представленную разными слоями населения), и была тем проводником, который был способен выстроить работу, определяя ее векторы и направления. Выявленные в эмпирической работе основные векторы направлений: информационно-просветительский, социально-творческий, образовательно-профессиональный [2, 63] стали основой формирования в российском обществе потребности к восприятию академической музыки. Целенаправленная организация музыкального просвещения и образования способствовала приобретению социальными субъектами неких желательных и устойчивых знаний, достаточных для того, чтобы вести речь об управленческой составляющей в данном процессе.

С открытием в 1860 году в Москве первого отделения РМО, которое возглавил Н.Г. Рубинштейн, началась эпоха распространения по всей стране региональных или, как они именуются в Уставе 1873 года, «местных» отделений РМО. Киевское (1863 г.), Харьковское (1871 г.) отделения создали первый в истории старой России прецедент новой модели музыкальной организации общероссийского масштаба. Причем это произошло до принятия Устава 1873 года, официально закрепившего «сетевой» статус организации. «Хорошо известно, например, что среди Отделений ИРМО, открытых в разных уголках дореволюционной Российской Империи, были, в том числе, Бакинское<sup>14</sup> Отделение (основано в 1901 году), Виленское Отделение<sup>15</sup> (основано в 1898 году), Кишиневское<sup>16</sup> Отделение (основано в 1899 году), Рижское<sup>17</sup> Отделение (ос-

<sup>12</sup> Музыкальный словарь / Сост. Перепелицын П.Д. — М., 1884. — С. 173.

<sup>13</sup> «...Маркетинговая среда рассматривается как совокупность элементов, формирующих и обуславливающих возможности организации по овладению конкретным потребительским рынком». См.: Шекова Е.Л. Экономика и менеджмент некоммерческих организаций: Учебник. — СПб., 2004. — С.76.

<sup>14</sup> В городе Баку, ныне столице суверенной Азербайджанской Республики.

<sup>15</sup> В городе Вильно, ныне Вильнюс — столица Литовской Республики.

<sup>16</sup> В городе Кишиневе, ныне столице Республики Молдовы.

<sup>17</sup> В городе Рига, ныне столице Латвийской Республики.

новано в 1899 году), Тифлиское<sup>18</sup> Отделение (основано в 1883 году). Также известно, что в 1928 году в г. Шанхае (Китай) эмигрантами из России тоже было организовано Отделение РМО, а в 1929 году в Японии русскими эмигрантами было организовано Общество российских музыкантов, членами которого состояли бывшие члены ИРМО» [3, 9].

Названные факты, вписанные в контекст исторических реалий сегодняшнего дня, «свидетельствуют о том, что подобная деятельность ИРМО имела необходимые признаки глобализационного свойства. В них формирование российской музыкальной культуры как многонациональной стало залогом будущего развития многих национальных музыкальных культур» [3, 9]. В предложенном контексте важным представляется отметить «существенное значение ИРМО для истории сложения вышеназванных национальных музыкальной и художественной школ, которые, усвоив уникальную способность русской музыкальной культуры ассимилировать в себе элементы европейской культуры, далее, „национализировав инородное“, смогли построить свои оригинальные национальные школы» [3, 9].

Если представить структуры РМО и ИРМО в виде схем, становится видным результирующее развитие управленческой структуры организации от линейной (горизонтальный тип управления [пример 1]) до многоуровневой — (вертикальный тип управления [пример 2]).

**Пример 1. Русское Музыкальное Общество**  
(линейный тип управления, адаптивная структура)



В практике работы данной адаптивной структуры Комитет из пяти директоров выбирал из своей среды председателя и распределял между всеми занятия по организации работы Общества. Председателю комитета директоров принадлежало право председательствовать в общем собрании общества.

<sup>18</sup> В городе Тифлисе, ныне Тбилиси — столице Грузии.

**Пример 2. Императорское Русское Музыкальное Общество**  
(сетевой тип управления)



В новом структурном устройстве, благодаря преемственности линии РМО/ИРМО, управленческая модель организации приобрела четкую вертикаль: главная дирекция и дирекции местных отделений, имевших внутри сходную управленческую структуру. Их работа выстраивалась в соответствии с Уставом, который в первую очередь обязывал дирекции местных отделений создавать музыкальные образовательные учебные заведения по примеру Москвы и Санкт-Петербурга.

Сформулированная на первоначальном этапе становления РМО цель, которая виделась в «развитии музыкального образования и вкуса к музыке в России» (§ 1 Устава 1859 года), в следующем Уставе 1873 года [6] дополнилась новыми аспектами, связанными с распространением «музыкального образования в России», «развитием всех отраслей музыкального искусства» (Ст. 1. Устава 1873 года). Подобное изменение, как и дополнения в части права «открывать публичные чтения, касающиеся музыкального искусства» (Ст. 8. Устава 1873 года), «издавать специально-музыкальные журналы» (Ст. 9. Устава 1873 года), собирать «коллекции инструментов, как усовершенствованных новейших, так и древних, преимущественно же употребительных у народа в разных местностях России, а равно и древних русских» (Ст. 10. Устава 1873 года), свидетельствуют и о внутреннем росте организации, которая видела и фиксировала перспективы своего развития, и о расширении масштаба ее деятельности до общероссийского.

Любопытно, что первое описание способов привлечения денежных средств в ИРМО (по сути фандрайзинг!) также регламентировано Уставом 1873 года (Ст. 12). Безусловным достижением ИРМО можно считать прописанную в Уставе



1873 года возможность влиять на принятие правительственных решений «по музыкальной части, когда то признано будет нужным по обстоятельствам времени для развития музыкального искусства» (Ст. 13. Устава 1873 года).

Трансформация цели в реальные действия, насыщенные творческой работой в центре и местных (региональных) отделениях, прописанные отношения центра и регионов, вопросы делегирования полномочий местным отделениям общества стали принципиально новыми в управленческой модели ИРМО. Фактическое же выделение в новой структуре управленческих уровней, обязывающих согласовывать решения местных отделений ИРМО с Главной дирекцией, говорит о централизации и наметившемся движении в сторону разделения функций в аппарате управления.

Отныне новая модель общероссийского масштаба должна была контролировать процесс достижения глобальной цели, увязывать управленческие и творческие процессы в центре и регионах в единый комплекс, позволяя системно подходить к задачам управления Обществом. Работая на стратегическое развитие, четко формулируя главную цель, эта модель объединила центральные и местные аппараты ИРМО, всех участников движения (представителей императорской семьи, аристократов, музыкантов-профессионалов и любителей, слушателей и сочувствующих) одной сквозной линией. И эта линия была направлена на достижение общей цели (миссии) и успешное выполнение поставленных задач. При этом вопросы заинтересованности в экономических результатах своей деятельности ни РМО, ни ИРМО не были обозначены в повестке дня.

Помимо уникальности опыта, данная модель оказывалась выстроенной стратегически и тактически, ибо в ней изначально были структурно представлены все три фазы управленческого цикла, известные в современной теории и практике менеджмента:

- первая фаза — стратегия и цели;
- вторая фаза — реальные действия;
- третья фаза — анализ и отчетность.

Сравнение Уставов позволяет констатировать движение в сторону проработанности и детализации каждой из них. Фаза управления (стратегия и цели) прописана в § 8–9 Устава 1859 года и Ст. 24–32 Устава 1873 года. Фаза исполнения, соответственно — в § 10–12 / Ст. 33–53. Фаза контроля — в § 13 и Ст. 54–55. Как и исходная первоначальная модель РМО, новая модель оставалась гибкой по сути и была по-прежнему нацелена на конечный результат, повсеместное продвижение академической музыки в России. Правда, новая модель, в части видения будущего, оказалась более развернутой, открытой и расширенной как для внутреннего, так и внешнего пользования. Сохранив прежние ориентиры, она распространила их для адаптации в регионах, придав некую динамику самой конструкции ИРМО, удобной для реализации основных слагаемых миссии. Таким образом, видение будущего ИРМО стало частью конкретных представлений о политической, экономической, социальной ситуации в стране, в музыкальной культуре, а также о желаемых результатах работы Общества.

Анализ ежегодных Отчетов о деятельности РМО/ИРМО говорит о продуктивном характере социальной работы, о жизнестойкости сформированной управленческой модели. Отчеты раскрывают прозрачность и открытость этой работы. Она находилась в русле общей политики государства, связанной с реформированием государственного контроля, когда с «1862 года государственная роспись доходов и расходов, до тех пор составляющая государственную тайну, стала публиковаться во всеобщее сведение <...>»<sup>19</sup> [9, 547].

Особо следует отметить наличие в структуре Общества образовательных учебных заведений (консерваторий, музыкальных училищ и музыкальных классов), которые вносили в предпринятое дело планку профессионализации, сообщая общей просветительской работе организации комплексный характер. Институт ИРМО, объединивший в себе музыкантов-профессионалов, любителей и слушателей, приобрел со временем форму гибкой незабюрократизированной структуры, оперативно реагирующей на текущую ситуацию и выполняющей просветительскую и образовательную работы в избранном направлении деятельности. Эту деятельность Б. Асафьев оценил как «великое, чутко угаданное историческое дело»<sup>20</sup>. Творческая и образовательная деятельность управлялись Главной дирекцией, которая представляла центр или ядро, вокруг которого выстраивались так называемые «сателлиты», выполняющие конкретные задачи и функции. Анализ документов эпохи показывает, что по мере выполнения или невыполнения своих задач «сателлиты» преобразовывались или выводились из «орбиты», как это было с отдельными местными отделениями при нехватке финансовых средств. Однако показательным само свойство структуры самоорганизовываться. Изменения, происходящие на уровне «местных музыкальных ландшафтов», не затрагивали базовых основ работы организации. При таком управлении ставка делалась на решение общей задачи, сформулированной центром в лице Главной дирекции. Подобный подход позволял избегать рутинизации и бюрократизации структуры ИРМО, управляемой за счет небольшого административного аппарата и использующей созидательную энергию творческой и гражданской активности своих членов. Если учесть, что за решение задач отвечали специалисты высочайшего профессионального уровня как в центре, так и в регионах (вспомним имена братьев Рубинштейн, М.А. Балакирева, А.К. Глазунова, А.С. Даргомыжского, С.И. Танеева, П.И. Чайковского, Н.В. Лысенко, И.И. Слатина, С.К. Экснер и др.), становится понятным, почему данная структура обеспечивала оперативность в работе и быстроту реакции на текущие вопросы.

<sup>19</sup> В ходе реформы было «введено единство государственной кассы, т. е. все денежные средства государства были сосредоточены в руках одного лишь министерства финансов, тогда как раньше у каждого министерства были свои капиталы и свое хозяйство, которым оно самостоятельно распоряжалось. Единая касса позволила правительству составлять более правильное и полное представление о средствах, которыми оно располагало в действительности» [9, 547].

<sup>20</sup> Асафьев Б. Избранные труды. — М., 1954. — Т. 3. — С. 252.

Сегодня можно констатировать: сформированная ИРМО структурная модель общественно-государственного строительства в области академической музыки, координирующая образовательную и концертно-просветительскую жизнь в стране, вполне вписывается в типологию социодинамической модели и является демократичной. В основе своей она уже тогда отвечала известным в современном менеджменте принципам построения эффективной организации, работающей в текущем режиме и способной моделировать тенденции развития. Для нее характерен деятельностно-общественный многоканальный характер продвижения академической музыки и социальная ориентированность, осуществляемые в процессе повседневной жизни (через профессиональное обучение музыке, просветительство, организацию концертной и творческой среды).

Основными опорами управленческой модели ИРМО были:

- рационально-государственный подход к принципам управления;
- понимание и признание социальной ответственности перед организацией, перед обществом;
- использование межличностных отношений как фактора коммуникации, роста мотивации и эффективности деятельности;
- отношение к членам ИРМО как к активным человеческим ресурсам;
- взаимодействие и взаимозависимость всех компонентов деятельности. При этом принципиальными особенностями этой модели можно считать:
- глобальность мышления управленцев;
- скромный управленческий аппарат;
- характер управления, ориентированный на международное признание отечественной высокой музыки, что предполагало широкое видение организационно-управленческих проблем, не замкнутое на внутрироссийских.

Несмотря на то, что свою историко-практическую апробацию данная модель успешно прошла намного раньше, чем появилось само понятие «менеджмент», что совокупный опыт функционирования этой модели (если учесть опыт СССР вплоть до резкого усиления рыночных начал в российской экономике в 90-х гг. XX века) составил более 130 лет(!), сегодня есть смысл говорить о ней не только ради того, чтобы вписать это знание в историю генезиса отечественного музыкального менеджмента. Важно осмыслить эту модель, плюсы и минусы ее текущей работы с тем, чтобы учесть опыт музыкального просвещения народонаселения, его основополагающие смыслы.

Изучение отечественной традиции управления академической музыкой, с одной стороны, расширяет существующие представления о своеобразии российской (русской) цивилизации, с другой — конкретизирует прошлый опыт, помогает объективировать знание в современных условиях формулирования стандартов теории музыкального менеджмента. Без понимания того, откуда мы вышли и куда идем, вряд ли удастся организационно правильно выстроить современные научные и образовательные стандарты.

В переключке эпох по-особенному звучат целевые установки новейшей «Концепции развития концертной деятельности в области академической музыки», направленные на: «расширение репертуарного предложения, <...> формирование и развитие общественных потребностей в академическом музыкальном искусстве, расширение аудитории концертов академической музыки за счет различных слоев, категорий и групп населения» [4, Гл. II; С. 3–4].

Изучение генезиса отечественного менеджмента академической музыки свидетельствует: к началу XX столетия целенаправленная работа РМО/ИРМО помогла сформировать в российском обществе потребность в академическом музыкальном искусстве, помогла воспитать аудиторию с художественным восприятием, способную ценить высокое искусство. Задача сегодняшнего момента — не утратить этот опыт, но прирастить воспитанием художественного вкуса к новому музыкальному языку современности, существенно отличающемуся от языка композиторов классико-романтической эпохи. В данном вопросе предметное обсуждение механизмов управления процессом приобщения к академической музыке в пореформенной России, рассмотрение форм и методов этой работы сквозь призму документов эпохи помогает увидеть типологическую общность исторического момента, перспективу развития. Поэтому, решая задачи культурного развития российского общества сегодня, обойти эффективный опыт продвижения и распространения академической музыки в дорыночной пореформенной России нельзя — ведь в контексте цивилизационных ценностей русского мира он является ключевым.

## Литература

1. Вебер К. Эд. Краткий очерк современного состояния музыкального образования в России 1884–1885 гг. — М., 1885. — 123 с.
2. Гармаш О. А. Менеджмент академической музыки в России: генезис явления. — М., 2016. — 210 с.
3. Ефимова Н.И. Императорское русское музыкальное общество: история и современность // К 400-летию Восшествия на Престол династии Романовых. — Москва-Берн, 2013. — 16 с.
4. Концепция развития концертной деятельности в области академической музыки в Российской Федерации на период до 2025 года [Текст]. Распоряжение Правительства РФ от 24.11.2015 г. № 2395-р.
5. Указ 1783 года Екатерины II «Об открытии Комитета для управления зрелищами и музыкой».
6. Устав Императорского Русского Музыкального Общества. Высочайше утвержден 4-го (16-го) июля 1873 г., с изменением, последовавшим с Высочайшего разрешения, 9-го (21-го) августа 1885 г.
7. Устав Русского Музыкального Общества 1859 г.
8. Чехихин В. История русской оперы (с 1674 по 1903 гг.). — Изд. 2-е. — СПб., 1905. — 651 с.
9. Шмурло Е.Ф. История России (862–1917 гг.) — М., 2001. — 624 с.